

Ein Fall für zwei

Ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Umsetzung komplexer HR-Reorganisationsprojekte ist die Zusammenarbeit von HR-Experten und Projektmanagement-Experten. Das zeigt das Beispiel der globalen Einführung einer HR Shared Services-Organisation bei Siemens.



Erliebt hat das fast jeder Personaler schon und das unangenehme Gefühl, das ihn bei dem Gedanken daran beschleicht, auch. Es steht wieder eine Reorganisation der HR-Abteilung an. Gründe dafür gibt es viele, aber das macht es nicht besser: Optimierungen von Kosten, Steuerbarkeit und Effizienz, Änderungen in der Unternehmensstrategie oder auch einfach ein Führungskräftewechsel. Die angestoßenen Veränderungen sind oft sehr komplex, besonders wenn es um die Umsetzung von Outsourcing-, Offshoring- oder Shared Services-Konzepten geht. Das entsprechende HR-Fachwissen bringen die Experten und Mitarbeiter der Fachabteilung mit. Doch wie sieht es mit hinreichenden Kenntnissen, Erfahrungen und Kapazitäten im Projektmanagement (PM) aus? HR-Organisationen stehen da genauso da wie andere Fachbereiche: Das notwendige Fachwissen ist vorhanden, Projektleitungskompetenz hingegen nur begrenzt.

Gerade für komplexe, internationale HR-Reorganisationen ist die Verknüpfung genau dieser beiden Kompetenzfelder aber notwendig. HR- und PM-Experten sind für ihre Aufgaben und Verantwortungen jeweils systematisch qualifiziert.

Und leider ist nicht immer der beste HR Line Manager auch der beste Projektmanagement-Experte und umgekehrt. Diese Tatsache ist maßgeblich verantwortlich für den unnötigen Stress, den diese Projekte bei den Beteiligten auslösen: Nämlich immer dann, wenn entsprechende Aufgaben falsch verteilt sind oder die jeweilige Kompetenz fehlt.

Zentrale Steuerung, lokale Umsetzung

Der Nutzen von professionellem Projektmanagement für HR-Reorganisationsvorhaben zeigt sich beispielhaft an der Implementierung der globalen Siemens HR Shared Services-Organisation. Die Leitung von Siemens Global Shared Services hatte das Ziel, ausgewählte Dienstleistungen aus dem HR-Portfolio von fünf Kontinenten in regionale HR Shared Services Center (SSC) zu konsolidieren. Interne Mitarbeiter stellten die HR-Expertise bereit, das Projektmanagement-Wissen kam zusätzlich von extern, was insgesamt eine bunt gemischte Projekt-Mitarbeiterschaft (HR Professionals, Projektmanager, IT- und Legal-Dienstleister) ergab. In den autonom aufgestellten Zielländern waren zudem lokale Projektteams

und die HR-Linienorganisationen einzubinden.

Das Program Management Office (PMO) mit seinen PM-Experten empfahl in der Setup-Phase einen Management-Ansatz, der zentrale Vorgaben für die lokalen Länderprojekte definierte, gleichzeitig aber eine Umsetzung unter großer lokaler Autonomie zuließ. Eine erfahrene (PM)-Führungskraft aus dem Hause Siemens übernahm die Position des Programmmanagers, brachte die entsprechende firmenpolitische Erfahrung mit und repräsentierte das Programm gegenüber den Stakeholdern.

Das PMO, bestehend aus fünf Projektmanagement Professionals, hielt von München aus die Zügel für die Koordination aller weltweiten Einzelprojekte in der Hand und kümmerte sich um Fragen wie „Nach welchen Regeln erfolgt das weltweite Projektmanagement, wann startet welches Länderprojekt und wie sehen internationale Eskalationsprozesse aus?“. Die PMO-Mitarbeiter definierten zum Beispiel ein internationales Risikomanagement, in dem die lokalen Teams Risiken ab einer bestimmten potentiellen Schadenshöhe an den zentralen Risikomanager meldeten. Das PMO agierte somit als

eine Art „Programm-Leitstand“ bei allen Fragen zur Programm-Gesamtsituation sowie zur Aggregation und Auswertung der Teilprojektdaten.

Das Transition-Konzept

Darüber hinaus musste das Programm sicherstellen, dass den SSCs ab einem bestimmten Zeitpunkt alle HR-Prozesse, das benötigte Wissen sowie ausreichend Mitarbeiter zur Verfügung standen. Zu diesem Zweck entwickelten das PMO und HR-Experten ein Transition-Konzept, welches Tools, Methoden und Templates zur sicheren Überführung der Services und zum Aufbau der SSCs bereithielt. Jedes Land durchlief dieses phasenbasierte Vorgehen.

Für die Steuerung der einzelnen Länderprojekte führte das PMO sogenannte „Transition Phases“ ein: Die Transformation fand nicht in allen Ländern gleichzeitig statt, sondern nur in einer handhabbaren Anzahl von zu transformierenden Ländern. Das hielt die Komplexität überschaubar und den Steueraufwand niedrig. Mit den von HR- und PM-Experten entwickelten Aktivitätsplänen herrschte bei den Ländern Klarheit über die Reihenfolge und den Zeitpunkt der zu erarbeitenden Themen. In Abstimmung mit der Programmleitung definierte das PMO Regionalverantwortliche, die als dauerhafte Ansprechpartner die Länder und die Transformationsprojekte betreuten und damit die Zusammenarbeit und Kommunikation verbesserten.

Share Point als Plattform

Die Größe des Vorhabens verdeutlichte die Vorzüge IT-gestützter Projektmanagement-Tools und Kollaborations-Plattformen. Das PMO setzte auf Basis des bereits vorhandenen Microsoft Share Point zentrale und dezentrale Projektseiten auf. Share Point war den Mitarbeitern zwar bekannt - die Nutzung professionalisierte sich aber durch den extensiven Projekteinsatz erheblich.

Neben dem Zusammenspiel von HR- und PM-Experten im Programm- und Transi-

tion Management arbeiteten beide auch im stark fachlich geprägten Umfeld eng zusammen: Zu Beginn der Shared Services-Einführung benötigte das Programm Transparenz über den Status quo der weltweiten HR-Serviceerbringung. Eine Due Diligence lieferte gesicherte Informationen über lokale Ressourcen, Kosten, bestehende Service Level Agreements et cetera, woraus sich Maßnahmen für die weitere Umsetzung ableiten ließen. Die Herausforderungen lagen hier vor allem in der Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Ansprechpartnern in den Ländern, der Datensammlung und der Auswertung der Fragebögen.

Neben regelmäßigen Telefonkonferenzen mit den einzelnen Länder-Abteilungen, installierte das PMO einen zentralen Support, der Fragen und Probleme der Datensammelnden kanalisierte und mit den HR-Experten klärte. Die Fragebogenauswertung fand über einen gesicherten Share Point-Bereich statt: Das PMO stellte die automatische Aggregation der gesammelten Daten sicher und überführte die Ergebnisse in ein zentrales Dokument. Aus dieser Datengrundlage leiteten HR- und PM-Experten gemeinsam länderspezifische Maßnahmen zum weiteren Vorgehen ab.

Datenschutz berücksichtigen

Die beschriebene Shared Services-Einführung berührte darüber hinaus zahlreiche Compliance-relevante Themenbereiche, denn gerade bei HR-Vorhaben spielen datenschutzrechtliche Aspekte eine wichtige Rolle. Die vielen betroffenen Länder mit unterschiedlichen lokalen Datenschutzgesetzen sowie die Existenz mehrerer regionaler SSCs erforderten das Aufsetzen eines speziellen Teilprojektes. Ziel war die Erarbeitung einer geeigneten Datenschutzlösung und der anschließende „Rollout“ der entsprechenden Verträge. Der verantwortliche PM-Experte fungierte als Steuerer und Übersetzer zwischen den beteiligten HR- und Rechtsexperten, so dass sich diese auf die fachlichen Aspekte konzentrieren konnten.

Die begrenzt zur Verfügung stehenden internen und externen Fachleute für internationalen Datenschutz konnten durch professionelles Projektmanagement optimal eingesetzt werden.

Sinnvolle Entlastung

Das vorliegende Fallbeispiel zeigt die Schnittstellen von Projektmanagement und HR-Aufgaben in HR-Reorganisationsprojekten. Die zugrunde liegende Programmkomplexität, die Internationalität sowie die unterschiedlichen zusammen-treffenden Experten in diesem Projekt brauchten eine steuernde und vermittelnde Instanz: PM-Experten sind dafür da, die Fachabteilung zu entlasten. Ihre Aufgabe ist es, sich aus den Fachdiskussionen herauszunehmen und sich auf eine effiziente und transparente Programmrealisierung zu konzentrieren. Mit ihrer Erfahrung passen sie generische Projektmanagement-Methoden an die speziellen Anforderungen von Reorganisationsvorhaben an.

Falls derartige Projekte ein Dauerthema sind, empfiehlt sich der Aufbau interner PM-Abteilungen mit attraktiven Karriereperspektiven für Projektmanager, ansonsten ist der Zukauf von externer PM-Expertise ein sinnvoller Weg. Reorganisationsprojekte können darüber hinaus eine wertvolle Chance zur Personalentwicklung der HR-Kollegen sein: Sie erweitern ihr HR-Fachwissen und erwerben gleichzeitig PM-Kompetenz. Vielleicht kann die HR-Abteilung das nächste Großprojekt dann wieder aus eigener Kraft stemmen – ein Fall für zwei wird es aber sicherlich bleiben.

Autoren

Dr. Oliver Keiser,
Manager, Campana & Schott,
oliver.keiser@campana-schott.com

Björn Kleiner,
Senior Consultant, Campana & Schott,
bjorn.kleiner@campana-schott.com

Lothar Teschke,
GSS HRS BTP (Business Transformation
Projects), lothar.teschke@siemens.com